

# بررسی تفاوت وضعیت موجود و مطلوب کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشکده های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران

نویسندگان: دکتر سید محمد میر کمالی<sup>۱</sup>، علی نوروزی<sup>۲\*</sup>، بهزاد  
شهبازی<sup>۲</sup> و آذر احمدی<sup>۳</sup>

۱. استاد گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه تهران
۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران
۳. کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان دانشگاه تهران

\*E-mail: Ali.Noruzy@gmail.com

## چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تفاوت وضعیت موجود و مطلوب کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشکده های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران انجام گرفته است. به این منظور تعداد ۲۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم، انتخاب شدند و پرسشنامه محقق ساخته بین آن ها به اجرا درآمد. پرسشنامه حاضر دارای ۴۸ گویه و هفت مولفه: چشم انداز مشترک، رهبری، اشتراک دانش، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، مدل های ذهنی و قابلیت های فردی بود که هر یک از این مولفه ها، بر مبنای وضعیت موجود و مطلوب و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت، نمره گذاری می شدند. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان و پایایی آن توسط آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. اطلاعات به دست آمده با استفاده از آزمون های آماری تی مستقل و تی وابسته، مورد آزمون قرار گرفته و یافته های مربوط به تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده، حاکی از آن است که تنها در دانشکده های علوم پایه مهندسی و مهندسی نقشه کشی، این تفاوت معنادار نبوده و تفاوتی بین وضعیت موجود و مطلوب کاربست مؤلفه های سازمان یادگیرنده، وجود نداشته است. در عوض بین وضعیت موجود و مطلوب مولفه های سازمان یادگیرنده در دیگر دانشکده های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران، تفاوت معنادار وجود داشته و این دانشکده ها تا تحقق سازمان یادگیرنده، فاصله معنادار داشته اند. علاوه بر این بین پردیس فنی و پردیس علوم انسانی نیز تنها در مولفه های چشم انداز مشترک و قابلیت های فردی، تفاوت معنادار وجود داشته و در بقیه مولفه ها، تفاوت معناداری مشاهده نشده است.

کلیدواژه ها: سازمان یادگیرنده، رهبری، چشم انداز مشترک، مدل های ذهنی، قابلیت های فردی، اشتراک دانش.

## دانشور

رفشار

تربیت و اجتماع

• دریافت مقاله: ۹۰/۱/۲۰

• پذیرش مقاله: ۹۰/۶/۲۸

Scientific-Research Journal  
Of Shahed University  
Seventeenth Year  
No.42  
Aug-sep. 2010  
Education & Society

دوماهنامه علمی-پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هفدهم - شماره ۴۲

شهریور ۱۳۸۹

## مقدمه

زمانی نه چندان دور، سازمانها در محیطی پایدار و با ثبات به سر می‌بردند و پیش‌بینی وقایع آینده تقریباً برایشان ممکن بود، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن سازمان را مدیریت و برنامه‌ریزی کنند. اما به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست سرعت سازمانها را تحت تأثیر قرار داد [۱]. رهبران سازمانی دریافتند که باید به «یادگیری» به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر، سازمانی را پرورش دهند که به طور مستمر و اثربخش در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونیها هماهنگ شده و در مقابل چالشها منفعل و اثر پذیر عمل نکند. در پی این تلاشها مفهوم سازمان یادگیرنده، از سالهای پایانی قرن بیستم توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرد. بنت و اوبراین، نیفه و گاهه [۲ و ۳ و ۴]. همگان اذعان می‌کنند که انتشار کتاب فرمان پنجم<sup>۱</sup>، هنر و عمل سازمان یادگیرنده نوشته پیتتر سنگه مهمترین روند فکری این پارادایم می‌باشد و سنگه پایه‌گذار تفکر علمی سازمان یادگیرنده در سال‌های گذشته بوده است [۵]. سازمان یادگیرنده از نظر پیتتر سنگه، سازمانی است که در آن افراد قابلیت و توانایی‌های خود را به صورت مستمر گسترش می‌دهند تا به نتایجی دلخواه دست یابند. در این سازمانها الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی رواج می‌یابد و افراد فرا می‌گیرند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند [۶]. به نظر پیتتر سنگه مشکل اصلی که سازمانهای جدید با آن مواجه هستند این است که آنها به صورت یک کل، توانایی تشخیص تهدیدها و پیامدهای آنها نبوده و از خلق راه‌حل‌های متناسب عاجزند، به عبارت ساده‌تر سازمانها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق‌ترین سازمانها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند،

با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را شکوفا نخواهند ساخت. امروزه نیاز سازمانها به یادگیری و تغییر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته‌تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فناست. از این رو، تمامی سازمانهای موجود بایستی یادگیرنده باشند [۷]. پرداختن به یادگیری از دیدگاه سازمانی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی اهمیتی روز افزون یافته است. در این زمینه محققانی مثل: اوبانیون، دیل و سنگه از کسانی بودند که با فراهم کردن مبنای نظری و تجربی از شکل‌گیری دانشگاهها به عنوان سازمان یادگیرنده حمایت کردند [۸]. دانشگاه‌ها به عنوان سازمانهای آموزشی و پژوهشی دارای وظایف و کارکردهای متعددی از قبیل آموزش، پژوهش، تولید دانش و فناوری جدید، ارائه استراتژیهای تغییر اجتماعی و رویارویی فعال با تحولات جهانی هستند. موفقیت دانشگاهها در انجام این وظایف ایجاب می‌کند که یادگیری مستمر را سرلوحه کار خویش قرار دهند. یکی از مهمترین مشکلات دانشگاهها و موسسات آموزش عالی چگونگی مواجه شدن با مسئله یادگیری، فراهم کردن یک محیط مناسب یادگیری، تشخیص نیازهای یادگیری کارکنان و برآورده ساختن آنها است. از آنجایی که در هدف و رسالت کلی دانشگاه تهران این دانشگاه به عنوان اولین دانشگاه رسمی ایران و نماد آموزش عالی کشور و یک دانشگاه جامع دولتی معرفی شده و مأموریت آن را مأموریتی قلمداد کرده اند که در سطح ملی و بین‌المللی با هدف توسعه مبتنی بر دانایی در زمینه‌های علوم، فنون و هنر به فعالیت‌های علمی و آموزشی می‌پردازد [۹]. بنابراین به نظر می‌رسد تحقق چنین هدف و رسالتی در ابتدای امر تحقق سازمان یادگیرنده به بهترین شکل ممکن در دانشگاه تهران را طلب می‌کند. تمام دانشکده‌های دانشگاه تهران جهت بقا و ادامه حیاتشان همانند سایر سازمانها نیازمند یادگیری از محیط داخلی و خارجیشان هستند تحقق این امر مستلزم وجود ویژگیهایی است که این دانشکده‌ها را به یک سازمان یادگیرنده

اندیشمندان مختلف بر اساس تجربیات، مطالعات و تحقیقات خود، ویژگی هایی را برای این سازمانها ذکر می کنند. در جدول شماره ۱ این مولفه براساس صاحب نظران و پژوهشگران به صورت اجمالی درج گردیده است. از آنجایی که فرصت بحث درباره تمام آنها در مقاله حاضر وجود ندارد تنها به دو مورد از صاحب نظران اصلی سازمان یادگیرنده اشاره می شود.

تبدیل کند. ررسی تفاوت وضعیت موجود و مطلوب کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشکده های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران از اهداف عمده این تحقیق است.

### مولفه های سازمان یادگیرنده

درباره مولفه ها و عناصر سازمان یادگیرنده توافق عمومی وجود ندارد.

### جدول شماره ۱. دسته بندی مولفه های سازمان یادگیرنده بر اساس دیدگاه صاحب نظران سازمان یادگیرنده

صاحب نظران	مولفه ها
سنگه (۱۹۹۰)	تفکر سیستمی - یادگیری گروهی - تسلط فردی - چشم انداز مشترک - مدل های ذهنی
بنت و اوبراین [۲]	تسلط فردی - چشم انداز مشترک - مدل های ذهنی - یادگیری گروهی - کارآموزی - فعالیت های اجرایی/مدیریتی - اطلاعات - ساختار - فرایندهای کاری - مدیریت عملکرد - پاداش و قدردانی ۱
ژپارت و مارسیک [۲۳]	تسلط شخصی - مدل های ذهنی - یادگیری گروهی - کارآموزی - تفکر سیستمی - اطلاعات - دانش
انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی	مدل های ذهنی - رهبری - فعالیتهای اجرایی / مدیریتی - سیستم های ارتباطی - اطلاعات دانش - ساختار - تسهیل تغییر - پاداش و قدرشناسی - مدیریت عملکرد
کاپلان و نورتون [۲۴]	تسلط شخصی - مدل های ذهنی - دانش
گراوین [۲۵]	مدل های ذهنی - یادگیری گروهی - تفکر سیستمی - اطلاعات - دانش
ویک و لئون [۱۲]	رهبری متناسب با چشم انداز - برنامه/ارزیابی - اطلاعات - نوآوری / ابتکار - اجرا
گاه [۴]	شفافیت رسالت و چشم انداز - تعهد و توانمندی رهبری - آزمایشگری و پاداشها - انتقال موثر دانش - کار تیمی و حل مسئله گروهی

سازمانهای مختلف انجام داده، پنج ویژگی اصلی سازمانی یا فعالیت‌های مدیریتی که برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده لازم و ضروری می‌باشد را این گونه بر می‌شمارد:

۱- شفافیت رسالت و چشم انداز<sup>۴</sup>: داشتن احساس مشترک از رسالت و چشم انداز در یک سازمان یادگیرنده از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است. این امر مبنایی برای توانمندسازی افراد در تصمیم‌گیری و نوآوری فراهم می‌کند. بدون تحقق این امر افراد تمایلی به احساس مسئولیت یا بروز فعالیتهای خلاقانه نخواهند داشت.

۲- تعهد و توانمندی رهبری<sup>۵</sup>: یک سازمان غیر سلسله مراتبی نیازمند این است که رهبری مشارکتی را سرلوحه کار خود قرار دهد. در چنین شرایطی کارکنان باید در تصمیم‌سازی سازمانی به صورت منظم و مکرر مشارکت داشته باشند. رهبری در سازمان یادگیرنده نقش مربی و تسهیل گر را ایفا می‌کند و از انتقادات سازنده استقبال می‌کند.

۳- آزمایشگری و پاداش‌ها<sup>۶</sup>: لازمه آزمایشگری داشتن اراده و جرات ورزی در زیر سوال بردن وضعیت کنونی به قصد بهبود انجام فعالیت ها می باشد. رهبری باید این فرصت را برای گروه ها فراهم کند تا آنها بتوانند فرایند های کاری را بهبود بخشیده و خلاقیت خودشان را بروز دهند. سیستم پاداش سازمان نیز باید در جهت ایجاد رفتارهای مطلوب به کار گرفته شود و سازمان نیز باید در امر خلق دانش و سرمایه‌ای کردن آن کوشا باشند.

۴- انتقال موثر دانش<sup>۷</sup>: یادگیری از خطاها و اشتباهات گذشته برای رشد و یادگیری سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. این امر زمانی محقق خواهد شد که فرهنگی باز و مملوء از اعتماد بر فضای سازمانی حاکم باشد. سازمانهای موفق با وجود اخذ دانش از بیرون سازمان سازکارهایی درونی مثل برای به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات به کار می‌گیرند. چنین سازمانهایی فعالیت‌های مناسب سازمانهای دیگر را به محک زنی می‌گذارند.

به اعتقاد سنگه پایه گذار اصلی سازمان یادگیرنده اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

قابلیتهای شخصی<sup>۱</sup>: عبارتست از نظامی که فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشنتر و عمیق تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد. اما شمار بسیار کمی از مؤسسات، کارکنان خود را به رشد این خصائص در درون خود، تشویق می‌نمایند. علاوه‌براین تعداد کمی از انسان‌های بالغ در جهت رشد و توسعه تواناییهای شخصی خود، حرکت می‌کنند.

مدل‌های ذهنی<sup>۲</sup>: مدل‌های ذهنی انگاشت‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که برفهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می‌گذارند آگاهی کامل نداریم.

آرمان مشترک<sup>۳</sup>: عبارتست از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. به سختی می‌توان سازمانی را نام برد که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد بدون آن که دارای اهداف، ارزشها و آرمانهایی باشد که عمیقاً در سطح موسسه پذیرفته شده باشند.

یادگیری جمعی: فراگیری تیمی حائز اهمیت بسیار است. چرا که تیم ها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمان های مدرن را تشکیل می‌دهند. تا زمانی که تیم‌ها یاد نگیرند، سازمانها نیز قادر به یادگیری نخواهند بود.

نگرش سیستماتیک: تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی شده است. که سایر قواعد را یکپارچه می‌سازد و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌سازد. ارائه تصویری آرمانی از مجموعه، بدون بهره گیری از دیدی سیستمی منجر به ایجاد تصاویر زیبا از آینده خواهد شد [۶۵ و ۶].

گاه [۱۰ و ۱۱] نیز با مطالعات گسترده‌ای که بر روی

4. Clarity of Mission and Vision  
5. Leadership commitment and Empowerment  
6. Experimentation and Rewards  
7. Effective Transfer of Knowledge

1. Personal Mastery  
2. Mental Models  
3. Shared Vision

دانشگاه و سپس مقایسه ویژگی‌های مذکور بین دو دانشگاه پرداخته است. این پژوهش در میان رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی دو دانشگاه به اجراء در آمده و نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر این نکته است که در میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بین دو دانشگاه تهران و تبریز تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج حاصل نشان داد که در هر دو دانشگاه بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در ویژگی‌های پنج‌گانه سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد که حاکی از شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در هر یک از دو دانشگاه می‌باشد. پژوهش بجانی [۱۴] با مقایسه ویژگی‌های فوق بین دو دانشگاه نشان داد که دانشگاه تهران در وضعیت موجود در ویژگی‌های قابلیت شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک و تفکر سیستمی در وضعیت مناسب‌تری نسبت به دانشگاه تبریز قرار دارد و در مقابل در ویژگی یادگیری تیمی وضعیت پایین‌تری نسبت به دانشگاه تبریز دارد. در نتیجه هر دو دانشگاه در مفهوم سازمان یادگیرنده برای رسیدن به وضع مطلوب فاصله دارند ولی شکاف دانشگاه تهران (۱/۳۰-) نسبت به شکاف دانشگاه تبریز (۱/۵۳-) کمتر است.

کیندر [۱۵] در مقاله ای با عنوان «آیا مدارس سازمانهای یادگیرنده هستند؟» به نقش مهم آموزش و پرورش در ثروت آفرینی و ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش در اروپا اشاره می‌کند و معتقد است که آموزش و پرورش جهت اعمال این نقش نیازمند به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس است. وی اعتقاد دارد که مدارس زمانی می‌توانند به نحو موثری از این فناوری بهره ببرند که از ویژگیهای سازمان یادگیرنده برخوردار باشند. پرسکیل [۱۶] در مقاله ای با عنوان نقش ارزشیابی در افزایش دادن یادگیری سازمانی (مدلی برای عمل ضمن اشاره به تغییر و تحولات عنصر حاضر که منجر به چالش کشیدن سازمانها شده، معتقد است علت عدم موفقیت سازمانها در یادگیری این است که در ارتباط با توسعه مداوم کارکنانشان و یادگیری سازمانی شکست خورده اند. از این رو او به نقش ارزیابان در ارائه تعریف

۵- کار تیمی و حل مسئله گروهی: همه افراد باهم در زمینه حل مسائل مربوط به بهبودی فعالیتها، فرایندها یا بروز نوآوری همکاری می‌کنند و تیمها از کارکنان حوزه های مختلفی تشکیل می‌شوند. این امر جستجوگری و یادگیری را ارتقاء داده و رویکرد تفکر سیستمی را در عرصه حل مسئله به همراه دارد. اما توجه به یادگیرندگی سازمانی جدای از بحث های نظری در زمینه تجربی و پژوهشی نیز توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. به عنوان مثال رسته مقدم [۱۱] با استفاده از مدل ویک ولتون [۱۲] به مطالعه ویژگیهای سازمان یادگیرنده در یک سازمان آموزشی پرداخته است. درمدل ویک ولتون ویژگیهای سازمان یادگیرنده، رهبری فرابین، برنامه/ارزیابی، اطلاعات، نوآوری/ابتکار و اجرا به عنوان ویژگیهای سازمان یادگیرنده در نظر گرفته شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که این سازمان آموزشی به میزان خیلی کمی از ویژگیهای سازمان یادگیرنده برخوردار است و با وضعیت مطلوب خود فاصله زیادی دارد.

صفری [۱۳] در پژوهشی با عنوان مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش نتیجه می‌گیرد که بین سه سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش از نظر ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معنی داری وجود ندارد. و در عین حال از نظر مشخصه های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری هر سه سازمان در سطح ضعیفی قرار دارد بطوریکه در تمام ابعاد اکثریت پاسخگویان گزینه های بندرت و گاهی را اعلام کرده اند. بجانی [۱۴] نیز در پژوهشی با موضوع «بررسی مقایسه ای میزان برخورداری از ویژگی های سازمان یادگیرنده در دانشگاه تهران و تبریز» به ارزیابی ویژگی های سازمان یادگیرنده از نظر پیتز سنگه (قابلیت های شخصی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی) در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر

مجددی از یادگیری سازمانی و نیز به نقش متخصصان توسعه منابع انسانی در بهبود و موفقیت فرایند یادگیری سازمانی اشاره می‌کند. وی به ارائه مدلی جهت به کار گرفتن ایده‌های واقعی یادگیری سازمانی در ایجاد سازمان یادگیرنده پرداخته است.

نیفه [۳] در پایان نامه خود به مقایسه سطوح بلوغ یادگیری سازمانی دانشکده‌ها و دانشگاههایی پرداخته است که یا از فرایندهای سنتی اعتباریابی و یا از فرایندهای اعتبارگذاری پروژه بهبود کیفیت دانشگاهی (AQIP) استفاده می‌کنند. در این پژوهش شش دانشکده و دانشگاه با فرایندهای سنتی اعتبار گذاری و شش دانشکده و دانشگاه با فرایندهای اعتبارگذاری بهبود کیفیت دانشگاهی انتخاب شدند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که دانشکده‌ها و دانشگاه‌هایی که از فرایندهای اعتبارگذاری پروژه بهبود کیفیت دانشگاهی (AQIP) استفاده می‌کردند در زمینه یادگیری سازمانی نمره بالاتری در مقایسه با دانشکده‌ها و دانشگاههایی از فرایندهای سنتی اعتباریابی استفاده می‌کنند، کسب می‌کنند.

لین [۱۷] در پژوهشی به بررسی وضعیت موجود ویژگیهای دانشگاه به عنوان سازمان یادگیرنده و رابطه آن با توسعه دانشگاهی از دیدگاه اعضای هیئت علمی پرداخته است. هدف اصلی پژوهش بررسی دیدگاه اعضای هیئت علمی از وضعیت موجود به کارگیری ویژگیهای سازمان یادگیرنده در دانشگاه و رابطه آن با توسعه دانشگاهی از دیدگاه اعضای هیئت علمی می‌باشد. به این منظور ۸۳۶ نفر از اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها انتخاب شدند و پس از گردآوری داده‌ها و تجزیه تحلیل داده، نتایج نشان داد که اعضای هیئت علمی نمره بالایی به کاربست سازمان یادگیرنده و همچنین حمایت دانشگاه از توسعه حرفه‌ای اختصاص ندادند. علاوه بر این نتایج این پژوهش نشان داد که مولفه‌های سازمان یادگیرنده با مولفه‌های توسعه دانشگاهی رابطه معناداری دارد.

کولیه و تیلور [۸] در مقاله‌ای با عنوان «بهبود کیفیت تدریس و سازمان یادگیرنده» به بررسی رابطه بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده (آرمان دانشگاه، رهبری، مدیریت دانش، ارتباطات و فرهنگ یادگیری) با کیفیت تدریس پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده و کیفیت تدریس رابطه معناداری وجود دارد و در عصر حاضر رویکرد سازمان یادگیرنده پاسخی مناسب برای مطالبات مربوط به کیفیت تدریس خواهد بود و رفتارهای یادگیری سازمانی می‌تواند در استراتژیهای مدیریتی نهادینه شده و بهبود کیفیت را موجب شود.

هانا و لستر [۱۹] در مقاله‌ای با عنوان «رویکردی چند سطحی برای خلق و رهبری سازمان یادگیرنده» عنوان می‌کنند که در مدل پیشنهادی آنان یادگیری سازمانی یک سیستم به هم وابسته است که در آن رهبران موثر در سازمان استراتژی‌های مداخله‌ای را در سطوح فردی (خرد)، شبکه (میانی) و کل نظام (کلان) به اجرا می‌آورند. آنها پیشنهاد می‌کنند که رهبران یادگیری سازمانی از طریق تنظیم شرایط و ساختارها بهتر تحقق می‌بخشند، در صورتیکه با مداخلات مستقیم در فرآیندهای واقعی خلاقیت، یادگیری سازمانی را با محدودیت روبه‌رو می‌سازند. به این منظور آنها پیشنهاد می‌کنند که اولاً، رهبران سطح آمادگی رشدی کارکنان را افزایش دهند، و از این طریق توانایی و انگیزش آنها را برای نزدیک شدن به تجربیات یادگیری و تغییر دادن مدل‌های ذهنی شان افزایش دهند. بنابراین، این افراد بعنوان کاتالیزورهای یادگیری در درون و بین شبکه‌های اجتماعی عمل می‌کنند. دوماً، رهبران انتشار دانش را در بین این کاتالیزورهای دانش هم در درون و هم در بین شبکه‌های اجتماعی از طریق اثرگذاری بر روی ساختار و عملکرد شبکه‌های دانش ارتقا بخشند. نهایتاً، رهبران باید اعمالی را در سطح سیستم‌ها به منظور بهبود انتشار و نهادینه کردن دانش در سازمان بزرگتر انجام دهند.

مؤلفه ها در نظریات صاحب نظران و پژوهش های محققان حوزه سازمان یادگیرنده بوده است. مدل مفومی پژوهش حاضر نیز بر اساس این مؤلفه های تهیه و تدوین گردیده است.

پس از بررسی هریک مؤلفه های سازمان یادگیرنده بر اساس صاحب نظران مختلف، هفت مؤلفه اصلی از ادبیات نظری و پژوهشی مربوط به سازمان یادگیرنده استخراج شد (جدول شماره ۲). منطق استخراج این هفت مؤلفه بر اساس بیشترین فراوانی استفاده از این

جدول ۲. مؤلفه های استخراج شده سازمان یادگیرنده

صاحب نظران و پژوهشگران	مؤلفه های استخراج شده
سنگه (۱۹۹۰)، ویک و لئون (۱۹۹۵)، بنت و اوبراین (۱۹۹۴)، نیفه (۲۰۰۱)، اسمیت (۲۰۰۳)، گاه (۲۰۰۳)، لین (۲۰۰۴)، کولیه و تیلور (۲۰۰۵) لاین کاتس (۲۰۰۹)	چشم انداز مشترک
گاه (۲۰۰۳)، ویک و لئون (۱۹۹۵)، انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی (۱۹۹۵)، نیفه (۲۰۰۱)، کولیه و تیلور (۲۰۰۵)	رهبری
بنت و اوبراین (۱۹۹۴)، ژپارت و مارسیک (۱۹۹۶)، انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی (۱۹۹۵)، کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)، گراوین (۱۹۹۳)، ویک و لئون (۱۹۹۵)، نیفه (۲۰۰۱)، گاه (۲۰۰۳)، کولیه و تیلور (۲۰۰۵).	اشتراک دانش
سنگه (۱۹۹۰)، ژپارت و مارسیک (۱۹۹۶)، گراوین (۱۹۹۳)، نیفه (۲۰۰۱)، بنت و اوبراین (۱۹۹۴)، گاه (۲۰۰۳)، لین (۲۰۰۴)، اسمیت (۲۰۰۳)، لاین کاتس (۲۰۰۹)	یادگیری تیمی
سنگه (۱۹۹۰)، بنت و اوبراین (۱۹۹۴)، گراوین (۱۹۹۳)، ژپارت و مارسیک (۱۹۹۶)، نیفه (۲۰۰۱)، اسمیت (۲۰۰۳)، لین (۲۰۰۴)، لاین کاتس (۲۰۰۹)	تفکر سیستمی
سنگه (۱۹۹۰)، انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی (۱۹۹۵)، بنت و اوبراین (۱۹۹۴)، ژپارت و مارسیک (۱۹۹۶)، کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)، گراوین (۱۹۹۳)، نیفه (۲۰۰۱)، اسمیت (۲۰۰۳)، لین (۲۰۰۴) لاین کاتس (۲۰۰۹)	مدلهای ذهنی
سنگه (۱۹۹۰)، ژپارت و مارسیک (۱۹۹۶)، کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)، بنت و اوبراین (۱۹۹۴)، اسمیت (۱۹۹۴)، لین (۲۰۰۴)، لاین کاتس (۲۰۰۹)	قابلیت های فردی

1. Wick & Leon  
2. American Society of Training and Development  
3. Lin

متعاقبا بازخوردهای مناسبی در جهت اصلاح یا تقویت آنها در یافت کنند. نقش رهبری در سازمان یادگیرنده، زمانی پر رنگ می شود زمینه های مناسب برای ارتقای قابلیت های فردی کارکنان تدارک بینند تا افراد قادر باشند قابلیت های حرفه ای خود را بهبود بخشیده و از آن برای بهبود فرآیندهای موجود بهره برده، از تجارب خود بیشتر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به اشتراک بگذارند و در عین حال با قابلیتها و مهارتهای تخصصی بالای خود در اختیار تیمهای یادگیری قرار بگیرند. این امر، باعث افزایش دانش و اطلاعات نیروی انسانی در سازمان می شود. با رشد دانش پرسنل، میزان سازمانها افزایش یافته و بهره‌وری آنان نیز ارتقا می‌یابد. از سوی دیگر، در این سازمانها کارکنان به علت آموزش‌های مکرر و تفویض اختیاری که به آنها می‌شود، با ایجاد تیم‌های متعدد و انجام بحث‌های گروهی، به ارتقای اطلاعات و توانمندی خود می‌پردازند. چنین روندی باعث می‌شود تا فرهنگی بسیار قوی در سازمان حاکم شده و آرمان یا دیدگاه مشترکی میان نیروی انسانی و سازمان فراهم آید. تحقق چنین امری، در سایه یک رهبری قوی سازمانی ممکن است.

### سؤال‌های تحقیق

- ۱- آیا بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده های پردیس فنی، تفاوت معنادار وجود دارد؟
- ۲- آیا بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده های پردیس علوم انسانی، تفاوت معنادار وجود دارد؟
- ۳- آیا در هر یک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده موجود تفاوت معناداری بین پردیس فنی و پردیس علوم انسانی، دانشگاه تهران وجود دارد؟

مدل مفهومی پژوهش حاضر دارای هفت مولفه؛ چشم انداز مشترک، رهبری، اشتراک دانش، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی و قابلیت های فردی می باشد که معیار انتخاب این مولفه برای بررسی میزان کاربست آن در دانشکده های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران فراوانی استفاده در پژوهش های تجربی و همچنین اشارات مکرر در نظریه های اندیشمندان اصلی این حوزه بوده است. در این مدل هریک از مولفه ها بایک دیگر در تعامل هستند تا تحقق سازمان یادگیرنده را ممکن سازند. در ابتدا وجود رهبران اندیشمند در سازمان یادگیرنده، از این جهت اهمیت دارد که سازمان بدون رهبر متعهد به یادگیری، هرگز موفق نخواهد بود. در سازمان‌های یادگیرنده، برای دستیابی به آنچه مورد توافق همگان است، به رهبری خردمند و تحول‌آفرین نیاز است. رهبر یک سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگیهایی باشد که مشوق و فرهنگ ساز یادگیری باشد. برخی از این ویژگیها عبارتند از: داشتن چشم انداز، ریسک‌پذیر، توانمندساز، ذهن باز و روشن، مربیگری دیگران و یادگیرنده بودن می باشد. یکی از وظایف مهم رهبران، به اشتراک نهادن آرمان با پیروان خود است. بدون یک آرمان مشترک و شفاف، سازمان هیچ جهتی ندارد و بنابراین هر راهی منتهی به پیشرفت انگاشته خواهد شد. یادگیری تیمی در سازمانهای پیچیده امروز اهمیت بیشتری می‌یابد یادگیری تیمی به این معنا است که تیم ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند، یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. این نوع یادگیری به یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است چشم انداز مشترک به هم سو شدن منجر می‌گردد که از اهمیت فوق العاده ای در سازمانهای یادگیرنده برخوردار است. در کنار توجه به یادگیری تیمی سازمانها باید به افراد فرصت دهند تا مدل‌های ذهنی، مفروضات و دیدگاه خود را آزادانه بروز داده و



## روش

از آنجایی که در تحقیق حاضر سعی شده است که به بررسی و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص توجه و کمک شود، می‌توان آن را از لحاظ هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد. و بر حسب نحوه گردآوری شده داده‌ها تحقیق حاضر رامی‌توان از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی به حساب آورد.

## جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشکده‌های پردیس فنی (دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر دانشکده مهندسی عمران دانشکده مهندسی شیمی دانشکده مهندسی متالورژی و مواد، دانشکده مهندسی معدن، دانشکده مهندسی مکانیک، گروه علوم پایه مهندسی، گروه مهندسی صنایع و دانشکده مهندسی نقشه برداری) و دانشکده علوم انسانی (دانشکده زبانها و ادبیات خارجی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشکده الهیات و معارف اسلامی دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشکده مطالعات جهان) می‌باشد که بر اساس اطلاعات بدست آمده تعداد اعضای هیئت علمی این دو پردیس برابر با ۵۹۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران نمونه بر آورد شده برابر با ۱۹۹ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری نیز در این پژوهش روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم می‌باشد که به تفکیک هر دانشکده بر آورد شده است.

## شیوه‌ی تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات بدست از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در آمار توصیفی برای توصیف داده از جدول فراوانی، درصد و میانگین استفاده شد و در آمار استنباطی نیز از آزمون تی تک متغیره و تی وابسته استفاده شده است.

## ابزار

به منظور سنجش میزان کاربرد مولفه‌های سازمان یادگیرنده در این پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. برای تهیه و تدوین پرسشنامه حاضر علاوه بر مراجعه به ادبیات و مبانی نظری از پرسشنامه‌های واتکینز و مارسیک [۲۰ و ۲۱]، نیفه [۳]، گاهه [۴] استفاده شده است. پرسشنامه مذکور دارای هفت مولفه چشم انداز مشترک، رهبری، اشتراک دانش، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی و قابلیت‌های فردی می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۴۸ گویه می‌باشد که دامنه امتیازات آن بر اساس طیف لیکرت (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) نمره گذاری می‌شود. اما از آنجایی که هدف پژوهش حاضر بررسی هریک از مولفه‌های سازمان یادگیرنده در وضعیت موجود و مطلوب می‌باشد، به این منظور دو ستون نمره گذاری یعنی یک ستون در سمت راست پرسشنامه برای نمره گذاری گویه‌های مربوطه در وضع موجود و ستون سمت چپ برای نمره گذاری همان گویه‌ها در وضعیت مطلوب و آرمانی گنجانده شده است که نمره گذاری هریک از مولفه‌ها براساس طیف پنج تایی لیکرت صورت می‌گیرد. در این پژوهش از تعیین روایی محتوایی استفاده شده است. به این صورت که پس از تهیه و تدوین پرسشنامه، این پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از اصلاح مواردی روایی محتوایی آن مورد تایید قرار گرفت. پس از تایید روایی پرسشنامه پایایی آن نیز با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده و آلفای به دست آمده برای مولفه‌های چشم انداز مشترک، رهبری، اشتراک دانش، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی، قابلیت‌های فردی و سازمان یادگیرنده به صورت کلی به ترتیب برابر با ۰/۷۴، ۰/۸۰، ۰/۸۳، ۰/۸۸، ۰/۷۲، ۰/۸۹، ۰/۷۵، ۰/۸۷ می‌باشد که نشان از پایایی مناسب ابزار مذکور دارد.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که ۹۲ درصد پاسخ دهندگان را مردان و ۸ درصد پاسخگویان را زنان

### ۱- بررسی سوال اول پژوهش

سوال اول پژوهش مبنی بر این بود که «آیا بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده های پردیس فنی تفاوت معناداری وجود دارد؟» نتایج مربوط به تفاوت بین وضع موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده های پردیس فنی در جدول شماره ۴ ارائه شده است و توضیح و تفسیر هر یک از این اطلاعات در انتهای جدول به تفصیل ذکر شده است.

تشکیل می دهند. در زمینه مرتبه علمی پاسخ دهندگان یافته های پژوهش حاکی از آن است که ۲۵/۵ درصد از پاسخ دهندگان دارای مرتبه علمی استادی، ۳۷/۵ دارای مرتبه دانشیاری ۳۲/۵ دارای مرتبه علمی استادیاری و ۴/۵ آنان مربی بودند که عموماً در کارگاهها و آزمایشگاه ها به فعالیت مشغول بودند. (جدول شماره ۳)

**جدول ۳.** توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب مرتبه علمی

مرتبه علمی	فراوانی	درصد فراوانی
استاد	۵۱	۲۵/۵
دانشیار	۷۵	۳۷/۵
استادیار	۶۵	۳۲/۵
مربی	۹	۴/۵

**جدول ۴.** آزمون تی وابسته برای بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده های پردیس فنی

دانشکده	متغیرها	آزمون تی	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگینها	انحراف معیار
دانشکده مهندسی برق	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۱۳٫۸۱	۲۱	۰٫۰۰۰	۱٫۳۷	۰٫۴۶
دانشکده مهندسی عمران	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۱۴٫۶۵	۱۵	۰٫۰۰۰	۱٫۳۸	۰٫۳۷
دانشکده مهندسی شیمی	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۱۰٫۲۸	۱۳	۰٫۰۰۰	۱٫۳۵	۰٫۴۶
دانشکده مهندسی مواد	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۱۲٫۷	۷	۰٫۰۰۰	۱٫۱۳	۰٫۲۶
دانشکده مهندسی معدن	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۴٫۶۸	۵	۰٫۰۰۵	۱٫۱۹	۰٫۶۲
دانشکده مهندسی مکانیک	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۸٫۰۶	۱۱	۰٫۰۰۰	۱٫۰۸	۰٫۵۰
دانشکده علوم پایه مهندسی	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۴٫۰۲	۴	۰٫۱۶	۱٫۱۵	۰٫۶۴
دانشکده مهندسی صنایع	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۱۰٫۳۸	۴	۰٫۰۰۰	۱٫۲۵	۰٫۲۷
دانشکده مهندسی نقشه کشی	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	۴٫۱۴	۴	۰٫۱۴	۰٫۷۸	۰٫۴۲

توان اذعان داشت که بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی معدن تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

یافته‌های جدول شماره ۴ برای بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی مکانیک نشان می‌دهد که مقدار  $t$  بدست آمده (۸,۰۶) در سطح ۰,۰۰۱. از لحاظ آماری معنادار بوده و فرض صفر رد می‌گردد. یعنی می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی مکانیک تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

یافته‌های مربوط به تفاوت بین وضع موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده علوم پایه مهندسی نیز حاکی از آن است که مقدار  $t$  بدست آمده در سطح معنادار نبوده و فرض صفر تایید می‌گردد. به عبارت دیگر بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده علوم پایه مهندسی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. براساس یافته‌های جدول شماره ۴ بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی صنایع حاکی از آن است که مقدار  $t$  بدست آمده (۱۰,۳۸) در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار بوده و فرض صفر رد می‌گردد. به بیان دیگر بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی صنایع تفاوت معنی‌داری وجود دارد. براساس یافته‌های جدول شماره ۴ برای بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی نقشه کشی می‌توان عنوان کرد که مقدار  $t$  بدست آمده (۴,۱۴) در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار نبوده و فرض صفر تایید می‌گردد. به عبارت بهتر بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی نقشه کشی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

## ۲- بررسی سوال دوم پژوهش

مبنی بر این بود که «آیا بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده‌های پردیس علوم انسانی تفاوت معناداری وجود دارد؟»

براساس یافته‌های جدول شماره ۴ برای بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده برق می‌توان عنوان کرد که مقدار  $t$  بدست آمده (۱۳,۸۱) در سطح آلفای ۰/۰۵ از مقدار بحرانی جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر بوده و همچنین مقدار معنی‌داری بدست آمده نیز از سطح آلفای ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، بنابراین فرض صفر رد می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی برق تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بررسی تفاوت بین وضع موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی عمران نیز حاکی از آن است که مقدار  $t$  بدست آمده (۱۴,۶۵) در سطح آلفای (۰/۰۵)  $p <$  از لحاظ آماری معنادار بوده و بنابراین فرض صفر رد می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان عنوان کرد که بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی عمران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

براساس یافته‌های جدول شماره ۴ مقدار  $t$  بدست آمده (۱,۲۸) برای بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی شیمی در سطح آلفای ۰/۰۵ از مقدار بحرانی جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر بوده و بنابراین فرض صفر رد می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی شیمی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

بررسی تفاوت بین وضع موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی مواد نیز حاکی از آن است که مقدار  $t$  بدست آمده (۱۲,۰۷) در سطح آلفای ۰,۰۰۱. از لحاظ آماری معنادار بوده و بنابراین فرض صفر رد می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی مواد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مهندسی معدن نیز براساس یافته‌های جدول شماره ۴ حاکی از آن است که مقدار  $t$  بدست آمده در سطح آلفای ۰,۰۰۵. از لحاظ آماری معنادار بوده و بنابراین فرض صفر رد می‌گردد. به عبارت دیگر می‌

**جدول ۵.** آزمون تی وابسته برای بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده‌های علوم انسانی

انحراف معیار	تفاوت میانگینها	سطح معنی داری	درجه آزادی	آزمون تی	متغییر	دانشکده
۳۵	۱,۴۲	۰۰۰	۱۷	۱۷,۳۶	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	دانشکده زبانها و ادبیات خارجی
۳۶	۱,۵۰	۰۰۰	۲۲	۱۹,۶۹	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	دانشکده ادبیات و علوم انسانی
۲۸	۱,۴۴	۰۰۰	۱۹	۲۲,۳۰	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	دانشکده الهیات و معارف اسلامی
۴۳	۱,۱۶	۰۰۰	۳۴	۱۵,۷۹	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	دانشکده حقوق و علوم سیاسی
۳۰	۱,۴۵	۰۰۲	۳	۹,۶۲	وضعیت موجود سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده	دانشکده مطالعات جهان

اسلامی تفاوت معنی داری وجود دارد. بررسی تفاوت بین وضع موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده دانشکده حقوق و علوم سیاسی نیز حاکی از آن است که مقدار  $t$  بدست آمده (۱۵,۷۹) در سطح آلفای ۰۰۰۱ از لحاظ آماری معنادار بوده و بنابراین فرض صفر رد می گردد. یعنی بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده حقوق و علوم سیاسی تفاوت معنی داری وجود دارد. اما طبق جدول ۵ نمره  $t$  بدست آمده از تفاوت بین وضع موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مطالعات جهان از لحاظ آماری معنادار در سطح ۰۰۲. معنادار بوده و بنابراین فرض صفر رد می گردد. به عبارت دیگر بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده مطالعات جهان تفاوت معنی داری وجود دارد.

**۳- بررسی سوال سوم پژوهش**

سوال سوم پژوهش مبنی بر این بود که «آیا در هر یک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده موجود، تفاوت معناداری بین پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران وجود دارد؟»

یافته های جدول شماره برای بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده زبانها و ادبیات خارجی نشان می دهد که مقدار  $t$  بدست آمده (۱۷,۳۶) در سطح ۰۰۰۱ از لحاظ آماری معنادار بوده و در نتیجه فرض صفر رد می گردد. یعنی می توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده زبانها و ادبیات خارجی تفاوت معنی داری وجود دارد. بررسی تفاوت بین وضع موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده ادبیات و علوم انسانی نیز حاکی از آن است که مقدار  $t$  بدست آمده (۱۹,۶۹) در سطح آلفای ۰۰۰۱ از لحاظ آماری معنادار بوده و فرض صفر رد می گردد. یعنی بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده ادبیات و علوم انسانی تفاوت معنی داری وجود دارد.

یافته های بدست آمده از تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده الهیات و معارف اسلامی نیز حاکی از آن است که مقدار  $t$  بدست آمده (۱۲,۳۰) در سطح آلفای ۰۰۰۱. معنادار بوده و بنابراین فرض صفر رد می گردد. به عبارت دیگر می توان عنوان کرد که بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در دانشکده الهیات و معارف

جدول ۶. آزمون تی مستقل به منظور بررسی وجود تفاوت معنادار در مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده برحسب پردیس فنی و علوم انسانی

P	t	پردیس علوم انسانی		پردیس فنی		متغیر
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
.۰۴۶	۲,۰۱	.۶۰۶	۲,۵۸	.۶۵۸	۲,۷۶	چشم انداز مشترک
.۲۲۳	-۱,۲۳	.۶۷	۲,۶۵	.۵۴	۲,۵۵	رهبری
.۱۲۴	۱,۵۴	.۵۷	۳,۰۴	.۶۲	۳,۱۷	اشتراک دانش
.۱۶۲	-۱,۴۰	.۵۶	۳,۲۸	.۶۰	۳,۱۷	یادگیری تیمی
.۱۰۵	-۱,۶۲	.۶۵	۳,۰۷	.۶۳	۲,۹۲	تفکر سیستمی
.۵۸۸	.۵۴۲	.۶۰	۳,۳۹	.۷۷	۳,۴۵	مدلهای ذهنی
.۰۳۶	۲,۱۰	.۶۶	۳,۳۲	.۸۲	۳,۵۵	قابلیت های فردی
.۶۰۴	.۵۲۰	.۳۷	۳,۰۸	.۴۲	۳,۱۱	سازمان یادگیرنده

فردی، جلب مشارکت اعضای دانشکده و همچنین تفکر و نگرش سیستماتیک در تصمیم گیری های مربوط به امور دانشکده باشد که این دو دانشکده را از لحاظ یادگیرندگی سازمانی در موقعیت بهتری در مقایسه با دیگر دانشکده ها قرار داده است. بر خلاف این دانشکده ها، دانشکده های مهندسی برق، مهندسی شیمی، مهندسی عمران، مهندسی مکانیک، علوم مهندسی، مهندسی مواد، مهندسی معدن، مهندسی صنایع و همچنین در دانشکده های پردیس علوم انسانی یعنی دانشکده های زبانها و ادبیات خارجی، ادبیات و علوم انسانی، الهیات و معارف اسلامی، حقوق و علوم سیاسی و دانشکده مطالعات جهان، بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارتی در این دانشکده ها تا تحقق سازمان یادگیرنده به شکل مطلوب و آرمانی آن فاصله معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون تی مستقل برای بررسی تفاوت بین پردیس فنی و پردیس علوم انسانی از لحاظ سازمان یادگیرنده و هر یک از ابعاد آن یعنی چشم انداز مشترک، رهبری، اشتراک دانش، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی حاکی از آن است که بین پردیس فنی و پردیس علوم انسانی از لحاظ چشم انداز مشترک و قابلیت های فردی تفاوت معناداری وجود دارد. و در بقیه مولفه ها و همچنین سازمان یادگیرنده به صورت کلی بین پردیس فنی و علوم انسانی تفاوت معناداری مشاهده نمی شود. برای بررسی نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات

نتایج حاصل از آزمون تی مستقل برای بررسی تفاوت بین پردیس فنی و پردیس علوم انسانی از لحاظ سازمان یادگیرنده و هر یک از ابعاد آن یعنی چشم انداز مشترک، رهبری، اشتراک دانش، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی حاکی از آن است که بین پردیس فنی و پردیس علوم انسانی از لحاظ چشم انداز مشترک و قابلیت های فردی تفاوت معناداری وجود دارد. و در بقیه مولفه ها و همچنین سازمان یادگیرنده به صورت کلی بین پردیس فنی و علوم انسانی تفاوت معناداری مشاهده نمی شود.

### بحث و نتیجه گیری

شواهد بدست آمده حاکی از آن است که در دانشکده های علوم پایه مهندسی و مهندسی نقشه کشی تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده وجود ندارد به عبارت بهتر فاصله و شکاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب سازمان یادگیرنده در این دانشکده ها وجود نداشته و سازمان یادگیرنده در این دانشکده ها تفاوت معناداری با نقطه مطلوب خود ندارد. علت این امر می تواند وجود مدیریت و رهبری توانمند، ایجاد چشم انداز متناسب، تشویق به اشتراک دانش و یادگیری تیمی در دانشکده ها، به کارگیری سازو کارهایی برای ارتقاء قابلیت های

### پیشنهاد‌های کاربردی

عموماً دانشکده‌های مورد مطالعه در زمینه چشم انداز مشترک، رهبری و تفکر سیستمی ضعیف عمل کرده و دچار ضعف‌هایی هستند که برای بهبود آنها می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد:

چشم انداز دانشکده‌ها باید روشن و شفاف بوده و حد الامکان با مشارکت و تعامل بین مدیران، اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارمندان دانشکده‌ها و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود.

مدیران دانشکده‌ها باید از مهارت‌های رهبری، مربیگری، تیم سازی و مهارت‌های فنی برخوردار بوده از انتقادات استقبال کرده و در برابر آنها حالت تدافعی نگیرند.

مدیران دانشکده‌ها می‌توانند با تشویق اعضای دانشکده‌ها به یادگیری از فعالیت‌های موفقیت آمیز دیگر دانشگاه‌ها و سازمانها به خصوص دانشگاه‌های معتبر خارجی در راه تحقق سازمان یادگیرنده کوشا باشند.

پیشنهاد می‌شود استفاده از الگوهای سیستمی در برنامه ریزی استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی سر لوجه کار دانشکده‌ها قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود از ابزارهای شبیه سازی برای تشریح و تبیین پدیده‌ها و مشکلات پدید آمده در دانشکده‌ها استفاده شده و ریشه‌یابی مسائل و مشکلات به جای حل مقطعی آنها در دستور کار قرار گیرد.

دیگر باید به این نکته اشاره کرد که پژوهشی در مورد جامعه مورد مطالعه صورت نگرفته است تا بتوان نتایج این پژوهش را با آن مقایسه کرد تنها بجایی در سال (۱۳۸۶) در پایان نامه خود با عنوان «بررسی مقایسه‌ای میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه تهران و تبریز» به ارزیابی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه (قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی) در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر دانشگاه و سپس مقایسه ویژگی‌های مذکور بین دو دانشگاه پرداخته است. نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر این نکته است در دانشگاه تهران بین وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد. که حاکی از شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب این مولفه‌ها در دانشگاه تهران است. نکته‌ای که باید بدان اشاره کرد این است که شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های سازمان یادگیرنده به قوت خود باقی است و هنوز فعالیت و برنامه ریزی خاصی از سوی مدیران و دست اندر کاران دانشگاه تهران برای پرکردن شکاف خود در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده صورت نگرفته است. به طور کلی یافته‌های رسته مقدم [۱۱]، صفاری [۱۳]، پرسکیل [۱۶] و لین [۱۷] حاکی از آن است که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در امر ایجاد سازمان یادگیرنده موفق عمل نکرده و در این راه با مشکلاتی مواجه هستند. در این زمینه شفاعی [۲۲] نیز در پژوهشی به بررسی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده پرداخته و این موانع را عبارتند از: باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیر و تمایل مدیران به حفظ قدرت، محیط غیر رقابتی سازمان، ضعف دانش مدیریتی مدیران و مبنای نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری و تفکر غیر سیستمی می‌داند. در نهایت برای تقویت مولفه‌های سازمان یادگیرنده می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد. از نظر سنگه [۵] موانع و چالشهای اولیه در سر راه حرکت به سمت یادگیرندگی سازمانی عبارتند از: فقدان زمان کافی برای یادگیری ب- فقدان کمک و یاری در راه توسعه نوآوری‌های تیم یادگیرنده ج- ناکافی بودن تعهد نسبت به اهداف د- عدم تطابق میان گفتار و کردار مدیران.

organization.” Human Resource Management 34(2): 299-311.

۱۳. صفاری، مرجان(۱۳۸۶)مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تهران.

۱۴. بجانی، حسین(۱۳۸۶). بررسی مقایسه ای میزان برخورداری از ویژگی های سازمان یادگیرنده در دانشگاه تهران و تبریز. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. دانشگاه تهران

15. Kinder, T.(2002). Are Scholes learning organization? Journal of Technovation,22(6), 385-404

16. Preskill, Hallie. (2001)“Evaluation's role in enhancing organizational learning: A model for practice.” Evaluation and Program Planning 17(3): 291-297

17. Lin ,Hsienyi(2004).a study of learning organization and faculty development in higher education. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy With a Major in Education In the College of Graduate Studies .University of Idaho

18. Garvin, D. (1993). Building Learning Organizations. Harvard Business Review, 71, (July-August) 78-91.

19. Hannah ,Sean T., Lester, Paul B(2009) A multilevel approach to building and leading learning organizations. The Leadership Quarterly 20 .34-48

20. Watkins, K., & Marsick, V. (1999). A framework for the learning organization. In Creating the learning organization. American Society of Training and Development (ASTD), Alexandria, VA.

21. Watkins, Karen E (2005) What Would Be Different if Higher Educational Institutions Were Learning Organizations. Advances in Developing Human Resources Vol. 7, No. 3 pp. 414-421

۲۲. شفاعی، رضا(۱۳۸۰) موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته مهندسی صنایع. دانشکده فنی مهندسی. دانشگاه تربیت مدرس،

## منابع

۱. آبکنار، مهدی نبی(۱۳۸۶). سازمانهای یادگیرنده؛ پیشتاز خردگرایی. ماهنامه تدبیر- سال هیجدهم- شماره ۱۸۵
2. Bennett, J., O'Brien, M. (1994). The building blocks of the learning organization. Journal of Training and Development, 31(6), 41-49.
3. Neef Do. (2001)Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and nontraditional (Academic Quality Improvement project) accreditation process[dissertation. University of Wisconsin stout Menomonie.
4. Goh, S. C. (2003). Improbing organizational Learning capability, The learning Organization,10, 4. P3.
۵. انواری رستمی، علی اصغر. شهنائی بهنام(۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستند سازی دانش و تجربه. مجله مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۱ شماره ۲. ۱۸-۳
6. Senge, P. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization N.Y.: Doubleday
7. Aggestam,L(2006) "Learning Organization or Knowledge Management-which came the first, the chicken or the egg?" Information Technology and Control, Vol. 35, No. 3A, pp. 295-302.
8. Collie, S. L. Taylor, Alton(2005). The learning organization and teaching improvement in academic departments. Tertiary Education and Management; VOL 10, 2; pp 139-155
۹. برنامه استراتژیک و برنامه پنج ساله دانشگاه تهران(۱۳۸۴). واحد برنامه ریزی دانشگاه تهران. قابل دستیابی در واحد اطلاعات و انفورماتیک دانشگاه تهران.
10. Goh, S. C. (2003). Improbing organizational Learning capability, The learning Organization,10, 4. P3.
۱۱. رسته مقدم، آرش(۱۳۸۴)، مطالعه ویژگیهای سازمان یادگیرنده در یک سازمان یادگیرنده، مجله دانش دانش مدیریت شماره ۶۹. تابستان، (۷۳-۱۰۱)
12. Wick, C. W., and León. L. S(1995). “From ideas to action: Creating a learning

23. Gephart, M.A., Marsick, V.J. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 35-45.
24. Kaplan, R., Norton, D. (1996). *Translating strategy into action: The Balanced Scorecard* (1st ed., pp. 126-146). Boston, MA: Harvard Business School Press.
25. Garvin, D. (1993). Building Learning Organizations. *Harvard Business Review*, 71, (July-August) 78-91.